

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ВУЗА

Создание положительной мотивационной среды является сложной управленческой задачей. На сегодняшний день вопросы мотивации персонала являются приоритетными для руководства организации. Мотивацию персонала используют для улучшения результатов на рабочих местах, как индивидуальных, так и коллективных. У каждого человека есть свой индивидуальный набор (конструкт) факторов, влияющих на его производительность и удовлетворение трудом. Поэтому необходимо изучать потребности и мотивы на труд у своих работников, для создания наиболее благоприятной, из возможных, мотивационной среды.

Отсутствие эмпирической информации и потребностях сотрудников и мотивах на трудовую деятельность не приводит к созданию действенных мотивационных программ, направленных на повышение производительности и эффективности. Немаловажным аспектом управления персоналом является создание понятной для сотрудников системы вознаграждений, которая будет мотивировать, привлекать, удерживать сотрудников, с одной стороны, а с другой представит возможности для обучения и развития.

Как известно, одни мотивы могут быть действенны для одних и совершенно не актуальны для других сотрудников, поэтому подобная система мотивации должна содержать несколько направлений (исходя из уровня воздействия мотивов на сотрудников).

Высшая школа переживает кризис управления и проблемы финансирования, это, безусловно, отражается на кадровой ситуации. Как показывают исследования, в силу различных обстоятельств доля профессорско-преподавательского состава в вузе среднего и молодого возраста значительно сократилось за последние два десятилетия¹¹⁸.

В УрФУ существует несколько категорий сотрудников: ППС – профессорско-преподавательский состав вуза; АУП – административно-управленческий персонал; УВП – учебно-вспомогательный персонал; ПОП – прочий обслуживающий персонал; НИЧ – научные сотрудники.

Стратегические цели вуза являются определяющими при разработке системы мотивации. Можно привести действенную формулу: правильная система материальной и нематериальной мотивации приводит к формированию лояльности и эффективности персонала.

¹¹⁸ Зайцева Е.В., Коробейникова А.П., Бусыгина И.С., Запарий В.В. Кадровый потенциал вуза (монография) // Под ред. проф. Запария В.В. - Екатеринбург. УрФУ. 2011.

Так, для представителей прочего обслуживающего персонала это может быть заработная плата, для УВП – признание в коллективе, для АУП, сотрудников – возможность карьерного роста и востребованность, а для АУП, управляющего персонала влияние и стремление к достижению сложных задач.

На самом деле, речь идет о разных потребностях и запросах различных категорий персонала УрФУ. И именно здесь кроется разрешение вопроса относительно желаний работника и предъявляемых им требований к работе и интересами организации. И определив ведущие мотивационные факторы сотрудников, можно получить мощный рычаг управления. Это становится особенно важным, если речь заходит об удержании ценного сотрудника в организации и при создании благоприятных условий для работы, или когда организация находится в процессе реструктуризации.

Как показывает практика, денежные средства могут быть весомым мотиватором тогда, когда сотрудник оценивает оплаты своего труда как справедливую, для него понятна связь между трудом и его оплатой. В нашем случае необходимо определить стратегические аспекты работ с персоналом и ориентир идет на цели, задачи и приоритеты вуза.

Преобладающие и перспективные типы организационной культуры организации в трактовке К. Камерона и Р. Куинна¹¹⁹: клановая, адхократическая, рыночная, бюрократическая. Используя данную типологию можно предположить, какие мотиваторы будут действовать на каждой из стадий. Так, для клановости характерны признания внутри коллектива и хорошие отношения с каждым членом группы; для рынка преобладающей будет направленность на получение прибыли (денег), а также решение сложных задач. Находясь в стадии «адхократия», организация имеет сотрудников с ярко выраженным креативным мотивом – новаторство, достижение сложных целей, личностный и профессиональный рост. Для Урфу свойственен бюрократический тип организационной культуры. Работники бюрократической компании тяготеют к стабильности, четкой структурности деятельности, комфортным условиям труда.

Кроме того, существуют определенные требования к ее организации: комплексность, дифференцированность, гибкость, оперативность. Любое стимулирование должно быть взаимозаменяемым и не действовать длительное время. Иначе, мотивация легко может перейти в демотивацию.

Не стоит жестко разделять понятия материальной и нематериальной мотивации. Например, доставка сотрудника на работу на корпоративном транспорте — для сотрудника это нематериальная мотивация.

¹¹⁹ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.

вация, а для организации это затраты на авто и водителя, а если организация большая, то немалая статья расходов. Аналогичными примерами нематериальной мотивации будут являться льготное кредитование, корпоративный автомобиль, финансирование получения путевки на отдых или в санаторий, корпоративные культурные и развлекательные мероприятия. Нематериальная мотивация формируется через внутреннюю культуру компании.

В УрФУ сотрудников (по результатам опроса) можно поделить условно на 4 группы: 1 группа – доминантные, мотивирующиеся наличием полномочий, ответственности, свободой действий, в общем, властью и достижением результата; 2 группа – социальные, мотивирующиеся популярностью, признанием и хорошими отношениями с окружающими, здесь можно вернуться к социальным соревнованиям и вспомнить «доску почета»; 3 группа – стремящиеся к стабильности – поддерживать статус-кво, которым необходимо обеспечить чувство уверенности, стабильности, заранее готовить к изменениям; 4 группа – перфекционисты, которым исключительно важен порядок и ограниченная ответственность, отсутствие рисков.

Для того, чтобы созданная система мотивации сотрудников вуза была максимально эффективной, необходимо комбинировать и совмещать различные виды мотивации: материальную, нематериальную, конкурсную, социальную, общекорпоративную, групповую, индивидуальную.

Существует большое количество различных методов мотивации как социально-экономических, так и внеэкономических, поэтому анализ результатов опроса позволит выбрать для руководства вуза то, что подходит именно для него с точки зрения ценностей, корпоративной культуры и традиций, а также, если методы укладываются в рамки бюджета.

Условно разнообразные виды мотивации условно можно разделить на несколько блоков.

При разработке параметров выборки, исходя из задач исследования, было достаточно важным учесть мнение различных категорий персонала (АУП, ППС, УВП, ПОП). Для отбора ППС и УВП использовалась пропорциональная выборка. В УрФУ в качестве основания отбора использовались такие крупные структурные подразделения, как институты, и департаменты. Для АУП и ПОП применить подобную схему выборки не представлялось возможным: сотрудники данных категорий были распределены по 593 различным подразделениям, причем в некоторых было только по одному – два штатных сотрудника. Поэтому был задействован метод основного массива: опрашивались сотрудники наиболее крупных структурных подразделений, с числом штатных сотрудников более 10 чел. (70 подразделений).

Всего было опрошено 455 из 7597 штатных сотрудников УрФУ. В качестве контрольных переменных были выбраны тип персонала, пол и возраст сотрудников (соответствующие данные были получены в Управлении кадрами). Максимальная теоретическая ошибка по формуле случайной выборки составила 4,6%, а максимальная фактическая ошибка на основе сравнения данных по выборке со статистикой по генеральной совокупности – не более 3%. Таким образом, данные были признаны достаточно репрезентативными для дальнейшего анализа.

Предпочитаемые формы дополнительной мотивации персонала. Для оценки важности той или иной формы дополнительных поощрений, сотрудникам предлагалось оценить важность каждого поощрения по стандартной 5 бальной шкале от 1 (совершенно не важно) до 5 (очень важно). Для сравнения важности различных форм поощрений был рассчитан средний балл важности поощрений. Эффективность использования среднего балла была подтверждена при помощи кривой нормального распределения.

Наиболее востребованными видами дополнительных поощрений, по мнению персонала УрФУ, являются: оплата медицинской страховки (в среднем 4,44 балла по 5 бальной шкале) важна для всех категорий сотрудников независимо от пола и возраста, должности, стажа работы, типа персонала. Особенно важна оплата медицинской страховки для женщин в возрасте 55 лет и старше (4,59); оплата части стоимости путевки на лечение (в среднем 4,29 балла) более важна женщинам (4,41), чем мужчинам (4,10), особенно женщинам старшего возраста (4,67). Больше в оплате путевки нуждаются исполнители (4,34) чем руководители (4,03). По типу персонала максимальную необходимость оплаты части стоимости путевки на лечение испытывают УВП (4,61), а в наименьшей степени ППС (4,11) и АУП (4,04).

Достаточно востребованными видами поощрений (средняя оценка около 4х баллов) являются: направление на учебу, повышение квалификации (средний балл 4,07) имеет несколько большую важность для женщин (4,15), чем для мужчин (3,93), причем наибольшую важность для женщин молодого (4,40) и среднего (4,30) возраста. Так же следует отметить важность этого вида поощрения для руководителей АУП (4,47); оплата проезда до места отдыха во время отпуска (средний балл 4,07) существенно важнее для женщин (4,22), причем молодых женщин (4,34) или женщин в возрасте 55 и старше (4,27). Особенно в данной мере поощрения заинтересованы руководители АУП (4,47); ссуды на льготных условиях (средний балл 3,98). Оценка важности ссуд имеет зависимость от возраста: достаточно востребованы ссуды у сотрудников до 45 лет (4,35), а вот после 45 лет интерес к ссудам начинает падать. Практически не важны ссуды для сотрудников

старше 60 лет. Таким образом, ссуды нужны преимущественно сотрудникам до 55 лет обоих полов; льготы на обучение в УрФУ для членов семьи (средний балл 3,93) наиболее важны для сотрудников среднего возраста (4,11), особенно женщин (4,24). Исторически сложилось так, что в УрФУ всегда поддерживалась семейственность в рядах работников всех групп персонала. Опять же многие сотрудники, особенно женщины, оставались в числе работников вуза, чтобы иметь гарантии учебы своих детей. С введением ЕГЭ и отменой практики приема студентов на «социальные бюджетные» места, озабоченность за судьбу детей возросла. Интересно, что льготы по обучению в меньшей степени важны преподавателям (3,62) и в большей степени - сотрудникам ПОП (4,27) и АУП (4,15); бесплатное пользование спортивными сооружениями университета (средний балл 3,91) имеет обратную зависимость от возраста сотрудников: чем более молод сотрудник, тем более важно для него иметь возможность бесплатно заниматься спортом. Особенно важна эта возможность для молодых мужчин (4,41) и сотрудников ПОП (4,40), менее важна для преподавателей (3,63); ипотечный кредит на льготных условиях (средний балл 3,85) повторяет картину ссуд: нужен преимущественно людям до 50 лет, причем особенно – мужчинам среднего возраста (4,19). Предоставление льгот по ипотеке сотрудникам молодого и среднего возраста, не только бы позволило решить проблему омоложения кадров, но и привлекло бы на работу в вуз среднее поколение квалифицированных специалистов.

Следующий блок поощрений с оценкой от 3,5 до 3,75 баллов можно расценивать как «скорее важные». Эти меры не являются приоритетными для большинства сотрудников, однако способны дополнительно стимулировать активность сотрудников. Скорее важными поощрениями сотрудники считают: увеличение свободы: более свободный, гибкий график работы, предоставление отгулов и дополнительных отпусков (кроме ППС); профессиональный рост: продвижение по службе, представление к государственным наградам, возможность участвовать в принятии решений; культурные поощрения: корпоративные праздники на уровне отдела, а не вуза в целом, новогодние подарки и приглашительные билеты на елку для детей и внуков; для ППС достаточно важно направление в престижную командировку; наконец, среди прочих мер морального поощрения, которые сотрудники оценили как не особо важные, выделяется такая простая мера поощрения как признание, похвала в процессе работы. Особенно актуально это для молодых сотрудников и женщин среднего возраста.

Следующий блок поощрений состоит из мер, набравших от 2,5 до 3,5 баллов, то есть их важность является «средней» для всего персонала. Однако возможно, что для некоторых групп сотрудников важ-

ность тех или иных мер весьма существенна. Среднюю важность, по оценкам сотрудников, имеют преимущественно меры морального поощрения: почетное звание, публичное признание заслуг, почетные грамоты, доска почета, статья в корпоративном издании. Эти меры вызывают примерно одинаковую среднюю важность у всех категорий персонала.

Напротив, ряд мер из «среднего» списка вызывает противоречивые оценки и может дифференцированно применяться для поощрения различных категорий персонала, так для: АУП, ППС, руководителей и молодых мужчин важно наличие публичной/прозрачной системы развития и формирования персонала; женщин, молодых сотрудников и исполнителей важны бесплатные билеты на культурные мероприятия; женщин важны поздравление и памятные подарки от руководства к юбилею; автомобилистов важна бесплатная автостоянка; молодых сотрудников, а особенно молодых мужчин важна оплата проезда/бензина; руководителей, а особенно руководителей УВП важно наставничество, адаптация и первичное обучение нового персонала; молодых сотрудников и руководителей АУП важно включение в кадровый резерв; сотрудников ИТР и руководителей АУП важно предоставление служебного автомобиля для выполнения служебных заданий; руководителей АУП важна возможность участия в управленческих тренингах.

Наименее важными формами поощрения с точки зрения большинства сотрудников являются обеспечение продуктами для перерывов и сельхоз продукцией, внешнюю атрибутику в виде настенных/настольных табличек, приглашение выступать на конференциях, специальные помещения для курения (последние нужны некоторым курильщикам). Кроме последнего в основном сотрудники солидарны: ни одна из этих мер не обладает достаточно важностью для какой либо отдельной категории персонала.

Дополнительно названные меры поощрений. В опросе для оценки было предложено 48 различных видов поощрений из 6 различных блоков. При этом мы не надеялись охватить все возможные формы поощрений и предложили сотрудникам самим в открытой форме назвать важные для них меры, не упомянутые в таблице. Более четверти (26,4%) опрошенных сотрудников нашли, что ответить на этот вопрос. Подавляющее большинство ответов касалось прямого материального стимулирования: премии, надбавки к зарплате, стимулирующие выплаты, материальная помощь, 13 зарплата и т.п. Значительное количество ответов просто дублировало уже имеющиеся в таблице формулировки: оплата лечения, чтение лекций за границей, повышение квалификации и тому подобное. Ряд сотрудников предложили такие меры как меры: места в детском саду для сотрудников, обучение

детей сотрудников в СУНЦ, установка кулеров для воды в подразделениях, обучение иностранным языкам, бесплатный доступ в Интернет, дополнительная пенсия от УрФУ, льготы на обучение в автошколе, стоянка для велосипедов.

Общие выводы по сравнению важности различных мер поощрения персонала. Подводя итоги сравнения важности различных способов поощрения сотрудников, хотелось бы отметить высокий приоритет, который отдают сотрудникам мерам косвенного материально-денежного поощрения: оплате медицинской страховки, путевки на лечение, проезда к месту отдыха, ссудам, ипотечному кредиту, льготам при обучении в вузе членов семьи, бесплатному пользованию спортивными сооружениями. То есть, сотрудники в условиях современной финансовой экономики, прежде всего, заинтересованы в дополнительном материальном поощрении к тем, относительно небольшим зарплатам, которые они получают. При этом, как показал открытый вопрос о дополнительных мерах, сотрудники выступают, прежде всего, за прямое материальное стимулирование в виде премий, надбавок за различную дополнительную работу, стимулирующих выплат и других форм денежного поощрения. Как честно написал один из сотрудников на анкете: «главное, чтобы платили по больше, а то, что нужно, мы себе сами купим» или другой: «с тех пор как появились деньги, зачем нужны дополнительные меры?».

Второй приоритетный блок поощрений, важный с точки зрения сотрудников, представляет собой формирование более гибкого, свободного графика, системы отгулов и дополнительных отпусков. Это меньше касается преподавателей и руководителей, а больше тех сотрудников, кто работает полный рабочий день.

Третий блок важных поощрений связан с продвижением по службе, сначала через предоставление более широких полномочий, возможность участия в принятии решений. Для этого процесс назначения должен быть более понятным и прозрачным.

Четвертый блок важных поощрений находится вне стен вуза – отправка в престижную командировку (ППС), направление на учебу, повышение квалификации (АУП). Стоит обратить внимание, что в последнем случае интересы администрации и сотрудников вуза совпадают: администрация так же должна быть заинтересована в профессиональном росте персонала.

Пятый блок важных поощрений носит морально-статусный характер: элементарная похвала сотрудника в процессе работы является для него важнее, чем почетная грамота, публикация в корпоративном издании, фотография на доске почета, публичное признание заслуг и прочие подобные меры. Правда некоторые руководители и профессора рассчитывают на представление к государственным наградам.

Что не нужно сотрудникам УрФУ в качестве мер поощрения? Прежде всего, то, что ограничивает их свободу выбора: сельхозпродукция, продукты для перерывов, талоны на питание. Те меры, которые сужают возможности проведения свободного времени: комната отдыха, корпоративные празднества, бесплатные билеты на определенные культурные мероприятия (для ППС). Очень настороженно, скорее отрицательно сотрудники относятся к внешним корпоративным символам: настольные таблички, корпоративная символика, именные ценные подарки и прочее. Судя по комментариям к анкетам сотрудников УрГУ, они опасаются в разрушении традиция, складывающихся десятилетиями и заменой их на пустую внешнюю атрибутику.

К числу спорных мер, особенно востребованных только в определенных группах, стоит отнести: новогодние подарки/приглашения детям и внукам, которые нужны только тем, у кого дети и внуки есть; бесплатная автостоянка, которая нужна только автомобилистам; комната для курения, необходимая курильщикам; специальная библиотека, которая нужна сотрудникам определенных подразделений.

Таким образом, все виды поощрений можно разделить на повсеместно важные, важные только для некоторых групп и повсеместно не важные. Это разделение стоит учитывать при формировании управленческих решений, чтобы некоторые виды поощрений были адресно нацелены на определенную категорию сотрудников.